



# CHƯƠNG 04: CHUẨN HÓA DỮ LIỆU GỐC TRƯỚC KHI LÀM BẢNG ĐIỀU KHIỂN

---



# 1. Trước khi làm dashboard, phải chốt đường đi của dữ liệu

Mỗi chỉ số trên báo cáo CEO phải có một đường đi rõ ràng: chỉ số đó lấy từ nguồn nào, đi qua bảng dữ liệu gốc nào, được tính bằng công thức nào và cuối cùng hiển thị trên báo cáo CEO ra sao.

Sau khi đã chọn được bộ chỉ số CEO cần nhìn, doanh nghiệp sẽ gặp một câu hỏi thực tế hơn: Dữ liệu để tính các chỉ số đó lấy ở đâu, ai chịu trách nhiệm lấy, kiểm bằng gì và đưa lên báo cáo theo cách nào.

Chương này tập trung vào ba việc: xác định nguồn dữ liệu đúng cho từng chỉ số, chuẩn hóa dữ liệu thành bảng gốc có thể tính toán, và đưa dữ liệu đã chuẩn hóa vào báo cáo CEO. Hai phần demo được làm sâu cho phòng Marketing và phòng Tài chính – Kế toán vì đây là hai nơi ảnh hưởng trực tiếp đến tăng trưởng, lợi nhuận và dòng tiền.

**Bảng 01 · Câu hỏi cần chốt**

| Câu hỏi cần chốt                    | Nếu không chốt rõ                                      | Cách làm đúng                                                                |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Dữ liệu lấy từ đâu                  | Mỗi phòng có thể đưa một con số khác nhau              | Chọn một nguồn chính cho từng chỉ số; nguồn khác chỉ để đối chiếu            |
| Ai nhập và ai kiểm dữ liệu          | Số liệu bị bỏ trống, nhập muộn hoặc sửa không ai biết  | Giao rõ người nhập, người kiểm và người sở hữu chỉ số                        |
| Dữ liệu được chuẩn hóa vào bảng nào | Số rời rạc, khó nối giữa marketing, sale, kho, kế toán | Dùng bảng gốc có mã khách, mã đơn, mã chiến dịch, trạng thái, ngày, lý do    |
| Chỉ số tính bằng công thức nào      | Bảng tổng bị nhập công thức tay, khó kiểm lại          | Tính tự động từ bảng gốc, hạn chế sửa số tổng                                |
| Đưa lên báo cáo CEO theo chuẩn nào  | CEO đọc nhiều số nhưng không biết cần quyết gì         | Mỗi dòng báo cáo có ngưỡng, trạng thái, người giữ nhịp và việc cần CEO quyết |

## 2. Bản đồ nguồn dữ liệu cho toàn doanh nghiệp

Dữ liệu thô không nên đi thẳng lên CEO. Nó phải được làm sạch, chuẩn hóa, nối với các bảng liên quan, sau đó mới tính thành chỉ số quản trị. Đây là điểm phân biệt một bảng tổng hợp số liệu với một hệ thống quản trị tập trung.

CEO nên yêu cầu các phòng lập bản đồ nguồn dữ liệu trước khi thiết kế báo cáo. Bản đồ này cho biết mỗi chỉ số lấy từ đâu, nguồn nào là nguồn chính, nguồn nào dùng để đối chiếu và ai chịu trách nhiệm về dữ liệu đó.

Bản đồ này tránh tình trạng mỗi phòng tự chọn nguồn dữ liệu thuận tiện cho mình. Doanh thu đã thu phải lấy từ kế toán hoặc nguồn thanh toán đã xác nhận, không lấy từ file sale. Tỷ lệ khách đạt chuẩn phải nối giữa marketing và sale, không chỉ nhìn số khách nhắn tin. Tỷ lệ hoàn theo chiến dịch phải nối được giữa marketing, sale, CSKH và bảng đơn hàng.

### Bảng 02 · Phòng ban

#### Bảng 02 · Bản ghi 01 · Marketing

| Trường                         | Giá trị                              |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Phòng ban                      | Marketing                            |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Khách đạt chuẩn                      |
| Nguồn dữ liệu chính            | CRM / Bảng lead có đánh giá của sale |
| Nguồn đối chiếu                | Ads Manager, form, inbox             |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Trưởng marketing                     |

**Bảng 02 · Bản ghi 02 · Marketing**

| Trường                         | Giá trị                          |
|--------------------------------|----------------------------------|
| Phòng ban                      | Marketing                        |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Chi phí trên khách đạt chuẩn     |
| Nguồn dữ liệu chính            | Tài khoản ads + bảng kế toán chi |
| Nguồn đối chiếu                | Báo cáo agency, bảng ads         |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Trưởng marketing                 |

**Bảng 02 · Bản ghi 03 · Kinh doanh / Kế toán**

| Trường                         | Giá trị                               |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| Phòng ban                      | Kinh doanh / Kế toán                  |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Doanh thu đã thu                      |
| Nguồn dữ liệu chính            | Bảng đơn hàng, CRM / phần mềm kế toán |
| Nguồn đối chiếu                | Sao kê ngân hàng / cổng thanh toán    |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Kế toán trưởng                        |

**Bảng 02 · Bản ghi 04 · Kinh doanh / Sản xuất**

| Trường                         | Giá trị                |
|--------------------------------|------------------------|
| Phòng ban                      | Kinh doanh / Sản xuất  |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Tỷ lệ chốt theo nguồn  |
| Nguồn dữ liệu chính            | CRM / Bảng tư vấn sale |
| Nguồn đối chiếu                | Bảng tiến độ sản xuất  |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Trưởng kinh doanh      |

**Bảng 02 · Bản ghi 05 · Sản xuất / Vận hành**

| Trường                         | Giá trị                          |
|--------------------------------|----------------------------------|
| Phòng ban                      | Sản xuất / Vận hành              |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Tiến độ sản phẩm trọng yếu       |
| Nguồn dữ liệu chính            | File quản lý sản xuất / phần mềm |
| Nguồn đối chiếu                | Biên bản bàn giao, mẫu           |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Trưởng sản xuất / Kho            |

**Bảng 02 · Bản ghi 06 · Vận hành / Kho**

| Trường                         | Giá trị                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|
| Phòng ban                      | Vận hành / Kho                                |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Đơn chờ duyệt / Biên bản kiểm hàng            |
| Nguồn dữ liệu chính            | Đơn vị vận chuyển báo cáo / Bảng vận hành đơn |
| Nguồn đối chiếu                | Phần mềm bán hàng / Bảng QC                   |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Trưởng vận hành                               |

**Bảng 02 · Bản ghi 07 · Kho**

| Trường                         | Giá trị                  |
|--------------------------------|--------------------------|
| Phòng ban                      | Kho                      |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Tỷ lệ lỗi sau kiểm       |
| Nguồn dữ liệu chính            | Bảng QC sản phẩm         |
| Nguồn đối chiếu                | Phản hồi CSKH, phiếu lỗi |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Trưởng QC                |

**Bảng 02 · Bản ghi 08 · CSKH / Kho, sale**

| Trường                         | Giá trị                  |
|--------------------------------|--------------------------|
| Phòng ban                      | CSKH / Kho, sale         |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Tỷ lệ hoàn và lý do hoàn |
| Nguồn dữ liệu chính            | Bảng kiểm duyệt đơn hoàn |
| Nguồn đối chiếu                | CSKH / phần mềm sàn      |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Trưởng CSKH              |

**Bảng 02 · Bản ghi 09 · Nhân sự**

| Trường                         | Giá trị                         |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Phòng ban                      | Nhân sự                         |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Vị trí trọng yếu còn trống      |
| Nguồn dữ liệu chính            | Yêu cầu tuyển dụng từ phòng ban |
| Nguồn đối chiếu                | Bảng tuyển dụng từ nhân sự      |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Trưởng nhân sự                  |

**Bảng 02 · Bản ghi 10 · Pháp lý**

| Trường                         | Giá trị                         |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Phòng ban                      | Pháp lý                         |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Hợp đồng lớn chưa ra            |
| Nguồn dữ liệu chính            | Email, hợp đồng chưa rà soát    |
| Nguồn đối chiếu                | Thư mục hợp đồng, phòng để xuất |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Pháp chế / Hành chính           |

**Bảng 02 · Bản ghi 11 · Tài chính - Kế toán**

| Trường                         | Giá trị                            |
|--------------------------------|------------------------------------|
| Phòng ban                      | Tài chính - Kế toán                |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Dòng tiền 30 ngày tới              |
| Nguồn dữ liệu chính            | Sao kê ngân hàng, phần mềm kế toán |
| Nguồn đối chiếu                | Lịch thanh toán                    |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Kế toán trưởng                     |

**Bảng 02 · Bản ghi 12 · Tài chính - Kế toán**

| Trường                         | Giá trị                       |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Phòng ban                      | Tài chính - Kế toán           |
| Chỉ số CEO cần nhìn            | Công nợ quá hạn               |
| Nguồn dữ liệu chính            | CRM, hợp đồng, đối chiếu sale |
| Nguồn đối chiếu                | Bảng đơn, kho, kế toán        |
| Người chịu trách nhiệm dữ liệu | Kế toán công nợ               |

### 3. Quy trình 5 bước đưa dữ liệu lên báo cáo CEO

Sau khi có bản đồ nguồn dữ liệu, doanh nghiệp đưa dữ liệu vào báo cáo theo 5 bước. Quy trình này giúp CEO nhìn số đã được xử lý, thay vì đọc dữ liệu thô của từng phòng, giữ cho hệ thống tập trung.

**Bảng 03 · Bước****Bảng 03 · Bản ghi 01 · Bước 1: Xuất dữ liệu từ nguồn chính**

| Trường         | Giá trị                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Bước           | Bước 1: Xuất dữ liệu từ nguồn chính                                       |
| Việc cần làm   | Tài chính - Kế toán lấy dữ liệu từ kế toán, CRM, hợp đồng, đối chiếu sale |
| Kết quả cần có | Có dữ liệu thô đúng nguồn                                                 |
| Ví dụ          | Sao kê ngân hàng, công nợ quá hạn, chi phí nhân sự, hợp đồng lớn          |

**Bảng 03 · Bản ghi 02 · Bước 2: Làm sạch và chuẩn hóa**

| Trường         | Giá trị                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------|
| Bước           | Bước 2: Làm sạch và chuẩn hóa                       |
| Việc cần làm   | Thêm mã, ngày, trạng thái, lý do; bỏ cách ghi tự do |
| Kết quả cần có | Bảng gốc có cấu trúc ổn định                        |
| Ví dụ          | Mã khách, mã đơn, trạng thái đơn, lý do hoàn        |

**Bảng 03 · Bản ghi 03 · Bước 3: Nối dữ liệu giữa các bảng**

| Trường         | Giá trị                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| Bước           | Bước 3: Nối dữ liệu giữa các bảng                               |
| Việc cần làm   | Nối khách với đơn, đơn với tiền, đơn với hoàn, sản phẩm với tồn |
| Kết quả cần có | Dữ liệu không còn bị chia mảnh                                  |
| Ví dụ          | Nối lead marketing với đơn sale, đơn với tiền thực thu          |

**Bảng 03 · Bản ghi 04 · Bước 4: Tính chỉ số quản trị**

| Trường         | Giá trị                                               |
|----------------|-------------------------------------------------------|
| Bước           | Bước 4: Tính chỉ số quản trị                          |
| Việc cần làm   | Dùng công thức tính tỷ lệ, chênh lệch, ngưỡng         |
| Kết quả cần có | Có chỉ số CEO cần nhìn                                |
| Ví dụ          | Tỷ lệ khách đạt chuẩn, tiền thực thu, công nợ quá hạn |

**Bảng 03 · Bản ghi 05 · Bước 5: Đưa lên báo cáo CEO**

| Trường         | Giá trị                                                                |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|
| Bước           | Bước 5: Đưa lên báo cáo CEO                                            |
| Việc cần làm   | Chỉ hiển thị các chỉ số đã chọn, có ngưỡng, trạng thái, người giữ nhịp |
| Kết quả cần có | CEO đọc được điểm lệch và quyết định cần can thiệp                     |
| Ví dụ          | CEO nhìn dashboard thấy ngay chỉ số xanh/vàng/đỏ để xử lý              |

**DỮ LIỆU KHÔNG ĐI THẲNG LÊN CEO**

Năm bước của Chương 4: từ nguồn chính đến tín hiệu có thể quyết định

|           |                              |                                                     |
|-----------|------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>01</b> | <b>XUẤT TỪ NGUỒN CHÍNH</b>   | Biết nguồn nào có thẩm quyền cho từng chỉ số.       |
| <b>02</b> | <b>LÀM SẠCH VÀ CHUẨN HÓA</b> | Mã, ngày, trạng thái và lý do có cấu trúc.          |
| <b>03</b> | <b>NỐI CÁC BẢNG</b>          | Khách ↔ đơn ↔ tiền ↔ hoàn; sản phẩm ↔ tồn.          |
| <b>04</b> | <b>TÍNH CHỈ SỐ</b>           | Công thức, chênh lệch và ngưỡng từ bảng gốc.        |
| <b>05</b> | <b>BÁO CÁO CEO</b>           | Chỉ đưa chỉ số cần nhìn, trạng thái và trách nhiệm. |

Sơ đồ thứ tự, không phải bằng chứng hệ thống đã tự động hóa.

Sơ đồ 1 · Năm bước đưa dữ liệu lên báo cáo CEO

## 4. Demo phòng Marketing: Lấy dữ liệu ở đâu và đưa lên báo cáo thế nào

Marketing là phòng có nhiều dữ liệu nhất và cũng dễ làm CEO nhìn nhầm nhất. Lướt xem, lướt tương tác, số khách nhấn tin và chi phí khách quan tâm đều cần cho trưởng marketing, nhưng chưa đủ cho CEO. Ở tầng CEO, marketing cần đưa lên ba chỉ số: tỷ lệ khách đạt chuẩn, chi phí trên khách đạt chuẩn hoặc đơn sạch, doanh thu sau hoàn theo chiến dịch.

### a. Nguồn dữ liệu cần lấy của Marketing

Nếu chỉ lấy dữ liệu từ quảng cáo, marketing mới nhìn được đầu vào. Muốn CEO quyết ngân sách, marketing phải nối dữ liệu đến cuối hành trình: khách đạt chuẩn, đơn chốt, hoàn và tiền.

**Bảng 04 · Dữ liệu cần lấy****Bảng 04 · Bản ghi 01 · Chi phí quảng cáo theo chiến dịch**

| Trường          | Giá trị                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Chi phí quảng cáo theo chiến dịch                    |
| Lấy từ đâu      | Facebook Ads, TikTok Ads, Google Ads, báo cáo agency |
| Người phụ trách | Marketing                                            |
| Mục đích        | Biết chi phí từ từng chiến dịch                      |

**Bảng 04 · Bản ghi 02 · Khách nhắn tin / khách để lại thông tin**

| Trường          | Giá trị                                 |
|-----------------|-----------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Khách nhắn tin / khách để lại thông tin |
| Lấy từ đâu      | Form, inbox, CRM, Google Sheet lead     |
| Người phụ trách | Marketing / Sale admin                  |
| Mục đích        | Biết đầu vào                            |

**Bảng 04 · Bản ghi 03 · Khách đạt chuẩn**

| Trường          | Giá trị                              |
|-----------------|--------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Khách đạt chuẩn                      |
| Lấy từ đâu      | CRM, bảng tư vấn sale                |
| Người phụ trách | Sale / Trưởng sale                   |
| Mục đích        | Đánh giá khách có đúng nhu cầu không |

**Bảng 04 · Bản ghi 04 · Đơn phát sinh**

| Trường          | Giá trị             |
|-----------------|---------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Đơn phát sinh       |
| Lấy từ đâu      | Bảng đơn hàng / CRM |
| Người phụ trách | Sale admin          |
| Mục đích        | Nối khách với đơn   |

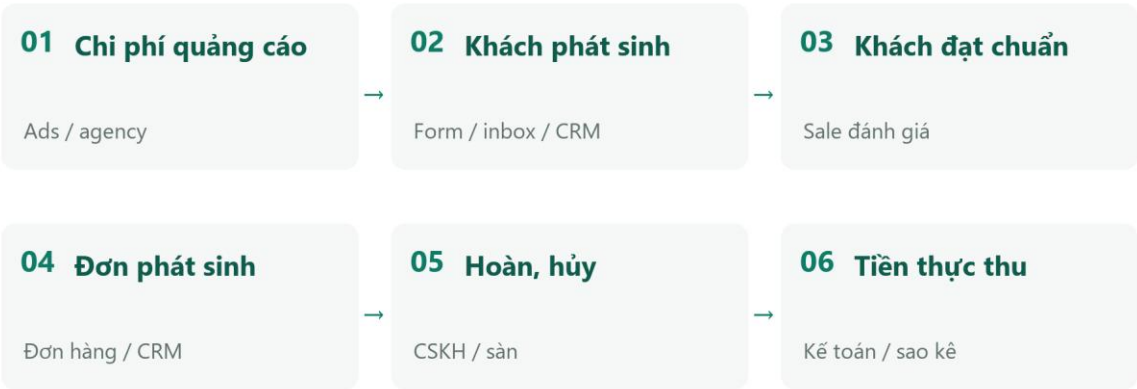
**Bảng 04 · Bản ghi 05 · Hoàn, hủy**

| Trường          | Giá trị                        |
|-----------------|--------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Hoàn, hủy                      |
| Lấy từ đâu      | CSKH / phần mềm bán hàng / sàn |
| Người phụ trách | CSKH / Kho                     |
| Mục đích        | Tính doanh thu sau hoàn        |

**Bảng 04 · Bản ghi 06 · Tiền thực thu theo đơn**

| Trường          | Giá trị                             |
|-----------------|-------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Tiền thực thu theo đơn              |
| Lấy từ đâu      | Kế toán / sao kê / phần mềm kế toán |
| Người phụ trách | Kế toán                             |
| Mục đích        | Kiểm tra doanh thu sạch hơn         |

**MARKETING: NỐI ĐẦU VÀO VỚI KẾT QUẢ SAU BÁN**



Nối bằng mã khách, mã đơn và mã chiến dịch; bảng nguồn vẫn giữ người phụ trách và mục đích chi tiết.

Sơ đồ 2 · Nối dữ liệu Marketing đến kết quả sau bán

**b. Bảng dữ liệu gốc Marketing**

**Bảng 05 · Mã khách**

**Bảng 05 · Bản ghi 01 · KH-001**

| Trường             | Giá trị    |
|--------------------|------------|
| Mã khách           | KH-001     |
| Ngày phát sinh     | 01/06      |
| Nguồn              | Facebook   |
| Chiến dịch         | Video sofa |
| Chi phí quảng cáo  | 180 triệu  |
| Khách đạt chuẩn    | Có         |
| Doanh thu sau hoàn | 390 triệu  |

**Bảng 05 · Bản ghi 02 · KH-002**

| Trường             | Giá trị    |
|--------------------|------------|
| Mã khách           | KH-002     |
| Ngày phát sinh     | 01/06      |
| Nguồn              | Facebook   |
| Chiến dịch         | Video ô tô |
| Chi phí quảng cáo  | 95 triệu   |
| Khách đạt chuẩn    | Có         |
| Doanh thu sau hoàn | 285 triệu  |

**Bảng 05 · Bản ghi 03 · KH-003**

| Trường             | Giá trị            |
|--------------------|--------------------|
| Mã khách           | KH-003             |
| Ngày phát sinh     | 02/06              |
| Nguồn              | TikTok             |
| Chiến dịch         | Video bàn làm việc |
| Chi phí quảng cáo  | 72 triệu           |
| Khách đạt chuẩn    | Không              |
| Doanh thu sau hoàn | 212 triệu          |

Đây là cách đưa dữ liệu lên đúng tầng. Marketing vẫn có dữ liệu chi tiết để quản, CEO chỉ nhìn phần cần quyết. Nếu chiến dịch tạo nhiều khách nhưng tỷ lệ khách đạt chuẩn thấp và doanh thu sau hoàn thấp, CEO không nên tăng ngân sách chỉ vì khách nhiều.

## 5. Demo phòng Tài chính - Kế toán: Lấy dữ liệu ở đâu và đưa lên báo cáo thế nào

Tài chính - kế toán là phòng CEO phải tin số nhất. Nếu số tiền sai, công nợ sai hoặc lợi nhuận sai, mọi quyết định phía trên đều có thể lệch. Ở tầng CEO, tài chính - kế toán cần đưa lên ba chỉ số: dòng tiền 30 ngày tới, công nợ quá hạn hoặc công nợ rủi ro, lợi nhuận sau chi phí trực tiếp.

Tài chính - kế toán không thể chỉ chờ cuối tháng chốt sổ. Trong Tháp quản trị, kế toán phải giúp CEO nhìn trước tiền, công nợ và lợi nhuận.

## α. Nguồn dữ liệu cần lấy của Tài chính - Kế toán

### Bảng 06 · Dữ liệu cần lấy

#### Bảng 06 · Bản ghi 01 · Tiền hiện có

| Trường          | Giá trị                       |
|-----------------|-------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Tiền hiện có                  |
| Lấy từ đâu      | Sao kê ngân hàng, quỹ, ví/sàn |
| Người phụ trách | Kế toán tiền                  |
| Mục đích        | Biết tiền có thể dùng ngay    |

#### Bảng 06 · Bản ghi 02 · Tiền chắc chắn vào

| Trường          | Giá trị                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Tiền chắc chắn vào                                   |
| Lấy từ đâu      | Hợp đồng, bảng công nợ, đơn đã giao, lịch thanh toán |
| Người phụ trách | Kế toán công nợ                                      |
| Mục đích        | Dự báo tiền vào chắc chắn cao                        |

#### Bảng 06 · Bản ghi 03 · Khoản phải trả

| Trường          | Giá trị                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Khoản phải trả                                                            |
| Lấy từ đâu      | Hợp đồng nhà cung cấp, lượng quảng cáo, vận chuyển, thuế, chi phí cố định |
| Người phụ trách | Kế toán trưởng                                                            |
| Mục đích        | Dự báo tiền ra                                                            |

#### Bảng 06 · Bản ghi 04 · Công nợ quá hạn

| Trường          | Giá trị                                                |
|-----------------|--------------------------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Công nợ quá hạn                                        |
| Lấy từ đâu      | Bảng công nợ theo khách, ngày đến hạn, số ngày quá hạn |
| Người phụ trách | Kế toán công nợ                                        |
| Mục đích        | Xác định rủi ro tiền về                                |

#### Bảng 06 · Bản ghi 05 · Doanh thu thật

| Trường          | Giá trị                                    |
|-----------------|--------------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Doanh thu thật                             |
| Lấy từ đâu      | Bảng đơn hàng, CSKH, sàn, kế toán bán hàng |
| Người phụ trách | Kế toán quản trị                           |
| Mục đích        | Tính doanh thu thật hơn doanh thu chốt     |

**Bảng 06 · Bản ghi 06 · Chi phí trực tiếp**

| Trường          | Giá trị                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------|
| Dữ liệu cần lấy | Chi phí trực tiếp                                          |
| Lấy từ đâu      | Giá vốn, quảng cáo, vận chuyển, voucher, phí sàn, đóng gói |
| Người phụ trách | Kế toán quản trị                                           |
| Mục đích        | Tính lợi nhuận sau chi phí trực tiếp                       |

**b. Bảng dữ liệu gốc dòng tiền 30 ngày**

Bảng dòng tiền phải tách tiền chắc chắn và tiền dự kiến. Nhiều doanh nghiệp dự báo quá lạc quan vì đưa cả những khoản chưa chắc thu vào dòng tiền vào.

**Bảng 07 · Ngày dự kiến****Bảng 07 · Bản ghi 01 · 05/07**

| Trường              | Giá trị                       |
|---------------------|-------------------------------|
| Ngày dự kiến        | 05/07                         |
| Loại dòng           | Thu                           |
| Nội dung            | Thu thanh toán Đại lý Minh An |
| Số tiền             | 420 triệu                     |
| Trạng thái tiền     | Đã xác nhận                   |
| Đến hạn / Chắc chắn | Chắc chắn                     |
| Người phụ trách     | Kế toán công nợ               |

**Bảng 07 · Bản ghi 02 · 08/07**

| Trường              | Giá trị                    |
|---------------------|----------------------------|
| Ngày dự kiến        | 08/07                      |
| Loại dòng           | Thu                        |
| Nội dung            | Thu doanh thu sàn bán hàng |
| Số tiền             | 260 triệu                  |
| Trạng thái tiền     | Chờ đối soát               |
| Đến hạn / Chắc chắn | Dự kiến                    |
| Người phụ trách     | Kế toán bán hàng           |

**Bảng 07 · Bản ghi 03 · 10/07**

| Trường              | Giá trị                         |
|---------------------|---------------------------------|
| Ngày dự kiến        | 10/07                           |
| Loại dòng           | Chi                             |
| Nội dung            | Chi nhà cung cấp lò máy hút bụi |
| Số tiền             | 780 triệu                       |
| Trạng thái tiền     | Đến hạn                         |
| Đến hạn / Chắc chắn | Chắc chắn                       |
| Người phụ trách     | Kế toán trưởng                  |

**Bảng 07 · Bản ghi 04 · 19/07**

| Trường              | Giá trị           |
|---------------------|-------------------|
| Ngày dự kiến        | 19/07             |
| Loại dòng           | Chi               |
| Nội dung            | Chi lương nhân sự |
| Số tiền             | 950 triệu         |
| Trạng thái tiền     | Đến hạn           |
| Đến hạn / Chắc chắn | Chắc chắn         |
| Người phụ trách     | Kế toán trưởng    |

**Bảng 07 · Bản ghi 05 · 15/07**

| Trường              | Giá trị                |
|---------------------|------------------------|
| Ngày dự kiến        | 15/07                  |
| Loại dòng           | Thu                    |
| Nội dung            | Thu nợ đại lý Nam Việt |
| Số tiền             | 510 triệu              |
| Trạng thái tiền     | Dự kiến                |
| Đến hạn / Chắc chắn | Dự kiến                |
| Người phụ trách     | Sale B + Kế toán       |

### c. Bảng công nợ quá hạn

Công nợ không thể chỉ là bảng kế toán. Nó phải gắn với sale phụ trách, trạng thái khách và hành động tiếp theo. Nếu không, kế toán giữ số nhưng người có quan hệ với khách lại không chịu trách nhiệm kéo tiền về.

**Bảng 08 · Mã khách****Bảng 08 · Bản ghi 01 · KH-DL01**

| Trường              | Giá trị                         |
|---------------------|---------------------------------|
| Mã khách            | KH-DL01                         |
| Khách hàng          | Đại lý Minh An                  |
| Số tiền phải thu    | 470 triệu                       |
| Ngày đến hạn        | 10/06                           |
| Số ngày quá hạn     | 19                              |
| Sale phụ trách      | Sale A                          |
| Rủi ro              | Cao                             |
| Trạng thái          | Quá hạn                         |
| Hành động tiếp theo | Trưởng kinh doanh gọi trực tiếp |

**Bảng 08 · Bản ghi 02 · KH-DL02**

| Trường              | Giá trị                     |
|---------------------|-----------------------------|
| Mã khách            | KH-DL02                     |
| Khách hàng          | Đại lý Nam Việt             |
| Số tiền phải thu    | 800 triệu                   |
| Ngày đến hạn        | 18/06                       |
| Số ngày quá hạn     | 12                          |
| Sale phụ trách      | Sale B                      |
| Rủi ro              | Cao                         |
| Trạng thái          | Quá hạn                     |
| Hành động tiếp theo | Kế toán gửi lịch thanh toán |

**Bảng 08 · Bản ghi 03 · KH-DL03**

| Trường              | Giá trị         |
|---------------------|-----------------|
| Mã khách            | KH-DL03         |
| Khách hàng          | Đại lý Hòa Phát |
| Số tiền phải thu    | 350 triệu       |
| Ngày đến hạn        | 30/06           |
| Số ngày quá hạn     | 0               |
| Sale phụ trách      | Sale C          |
| Rủi ro              | Thấp            |
| Trạng thái          | Trong hạn       |
| Hành động tiếp theo | Theo dõi        |

**Bảng 08 · Bản ghi 04 · KH-DL04**

| Trường              | Giá trị               |
|---------------------|-----------------------|
| Mã khách            | KH-DL04               |
| Khách hàng          | Đại lý Phương Đông    |
| Số tiền phải thu    | 620 triệu             |
| Ngày đến hạn        | 03/06                 |
| Số ngày quá hạn     | 25                    |
| Sale phụ trách      | Sale B                |
| Rủi ro              | Rất cao               |
| Trạng thái          | Rủi ro cao            |
| Hành động tiếp theo | Đề xuất dừng bán chịu |

**d. Bảng lợi nhuận sau chi phí trực tiếp**

Nếu chỉ nhìn doanh thu chốt, video sofa là chiến dịch lớn nhất. Nếu nhìn lợi nhuận sau chi phí trực tiếp, chiến dịch này đang âm. Đây là lý do kế toán quản trị phải nối doanh thu, hoàn, giá vốn, quảng cáo, vận chuyển, voucher và phí sàn.

**Bảng 09 · Chiến dịch / Sản phẩm****Bảng 09 · Bản ghi 01 · Máy hút bụi mini - video sofa**

| Trường                          | Giá trị                       |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Chiến dịch / Sản phẩm           | Máy hút bụi mini - video sofa |
| Doanh thu chốt                  | 580 triệu                     |
| Doanh thu sau hoàn              | 390 triệu                     |
| Giá vốn                         | 210 triệu                     |
| Quảng cáo                       | 180 triệu                     |
| Vận chuyển + đóng gói           | 42 triệu                      |
| Voucher + phí sàn               | 35 triệu                      |
| Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp | -77 triệu                     |

**Bảng 09 · Bản ghi 02 · Máy hút bụi mini - video ô tô**

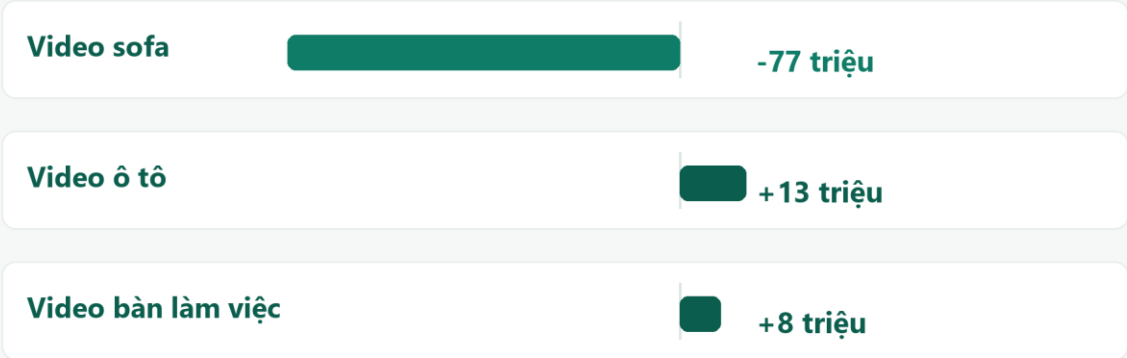
| Trường                          | Giá trị                       |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Chiến dịch / Sản phẩm           | Máy hút bụi mini - video ô tô |
| Doanh thu chốt                  | 310 triệu                     |
| Doanh thu sau hoàn              | 285 triệu                     |
| Giá vốn                         | 142 triệu                     |
| Quảng cáo                       | 95 triệu                      |
| Vận chuyển + đóng gói           | 23 triệu                      |
| Voucher + phí sàn               | 12 triệu                      |
| Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp | 13 triệu                      |

**Bảng 09 · Bản ghi 03 · Máy hút bụi mini - video bàn làm việc**

| Trường                          | Giá trị                               |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| Chiến dịch / Sản phẩm           | Máy hút bụi mini - video bàn làm việc |
| Doanh thu chốt                  | 250 triệu                             |
| Doanh thu sau hoàn              | 212 triệu                             |
| Giá vốn                         | 106 triệu                             |
| Quảng cáo                       | 72 triệu                              |
| Vận chuyển + đóng gói           | 17 triệu                              |
| Voucher + phí sàn               | 9 triệu                               |
| Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp | 8 triệu                               |

**DOANH THU SAU HOÀN ≠ LỢI NHUẬN**

Ba chiến dịch ví dụ • đơn vị triệu đồng • lợi nhuận = sau hoàn – giá vốn – quảng cáo – vận chuyển – voucher/phí sàn



Các thanh cùng trục lợi nhuận, mốc 0 ở giữa; xem bảng đầy đủ để tra từng khoản chi phí.

Sơ đồ 3 · Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp của ba chiến dịch ví dụ

## e. Từ dữ liệu tài chính lên dashboard CEO

### Bảng 10 · Chỉ số CEO nhìn

#### Bảng 10 · Bản ghi 01 · Dòng tiền 30 ngày tới

| Trường          | Giá trị               |
|-----------------|-----------------------|
| Chỉ số CEO nhìn | Dòng tiền 30 ngày tới |
| Ngưỡng          | Không âm              |
| Thực tế         | Âm 1,1 tỷ             |
| Trạng thái      | Đỏ                    |
| Người giữ nhịp  | Kế toán trưởng        |

#### Bảng 10 · Bản ghi 02 · Công nợ quá hạn

| Trường          | Giá trị                            |
|-----------------|------------------------------------|
| Chỉ số CEO nhìn | Công nợ quá hạn                    |
| Ngưỡng          | Dưới 1,5 tỷ                        |
| Thực tế         | 3,2 tỷ                             |
| Trạng thái      | Đỏ                                 |
| Người giữ nhịp  | Kế toán trưởng + Trưởng kinh doanh |

#### Bảng 10 · Bản ghi 03 · Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp

| Trường          | Giá trị                          |
|-----------------|----------------------------------|
| Chỉ số CEO nhìn | Lợi nhuận sau chi phí trực tiếp  |
| Ngưỡng          | Tối thiểu 12% doanh thu sau hoàn |
| Thực tế         | 6,5%                             |
| Trạng thái      | Vàng                             |
| Người giữ nhịp  | Kế toán quản trị                 |

Từ ba dòng này, CEO có thể ra quyết định nhanh hơn nhiều so với việc đọc hàng chục dòng thu chi. Người chủ biết tiền đang âm, công nợ quá hạn cao, lợi nhuận thật thấp. Nếu cùng lúc marketing đề xuất tăng ngân sách và mua hàng đề xuất nhập thêm lô mới, CEO có đủ cơ sở để yêu cầu dừng lại, thu tiền về, xử lý hàng chậm và chỉ duyệt chi cho những việc thật sự cần.

## 6. Một dòng báo cáo CEO phải được thiết kế thế nào

Báo cáo CEO không phải nơi chứa toàn bộ dữ liệu gốc. Báo cáo CEO là lớp tóm tắt quản trị. Một dòng báo cáo CEO nên có đủ 7 phần:

1. Chỉ số: CEO đang nhìn điều gì.
2. Ngưỡng: Mức nào được xem là an toàn.
3. Thực tế: Con số hiện tại.
4. Chênh lệch: Lệch bao nhiêu so với ngưỡng hoặc kế hoạch.
5. Trạng thái: Xanh, vàng, đỏ.
6. Người giữ nhịp: Ai chịu trách nhiệm theo dõi và kéo chỉ số về.
7. Việc cần CEO quyết: Có cần CEO can thiệp không, can thiệp việc gì.

### Bảng 11 · Thành phần

#### Bảng 11 · Bản ghi 01 · Chỉ số

| Trường     | Giá trị               |
|------------|-----------------------|
| Thành phần | Chỉ số                |
| Ý nghĩa    | CEO đang nhìn điều gì |
| Ví dụ 1    | Dòng tiền 30 ngày tới |
| Ví dụ 2    | Khách đạt chuẩn       |

#### Bảng 11 · Bản ghi 02 · Ngưỡng

| Trường     | Giá trị                     |
|------------|-----------------------------|
| Thành phần | Ngưỡng                      |
| Ý nghĩa    | Mức nào được xem là an toàn |
| Ví dụ 1    | Không âm                    |
| Ví dụ 2    | Trên 55%                    |

#### Bảng 11 · Bản ghi 03 · Thực tế

| Trường     | Giá trị         |
|------------|-----------------|
| Thành phần | Thực tế         |
| Ý nghĩa    | Con số hiện tại |
| Ví dụ 1    | Âm 1,1 tỷ       |
| Ví dụ 2    | 42%             |

**Bảng 11 · Bản ghi 04 · Chênh lệch**

| Trường     | Giá trị                      |
|------------|------------------------------|
| Thành phần | Chênh lệch                   |
| Ý nghĩa    | Lệch bao nhiêu so với ngưỡng |
| Ví dụ 1    | Lệch 1,1 tỷ                  |
| Ví dụ 2    | Lệch 13 điểm                 |

**Bảng 11 · Bản ghi 05 · Trạng thái**

| Trường     | Giá trị        |
|------------|----------------|
| Thành phần | Trạng thái     |
| Ý nghĩa    | Xanh, vàng, đỏ |
| Ví dụ 1    | Đỏ             |
| Ví dụ 2    | Vàng           |

**Bảng 11 · Bản ghi 06 · Người giữ nhíp**

| Trường     | Giá trị                        |
|------------|--------------------------------|
| Thành phần | Người giữ nhíp                 |
| Ý nghĩa    | Ai chịu trách nhiệm kéo chỉ số |
| Ví dụ 1    | Kế toán trưởng                 |
| Ví dụ 2    | Trưởng marketing               |

**Bảng 11 · Bản ghi 07 · Việc cần CEO quyết**

| Trường     | Giá trị                             |
|------------|-------------------------------------|
| Thành phần | Việc cần CEO quyết                  |
| Ý nghĩa    | CEO cần can thiệp việc gì           |
| Ví dụ 1    | Hoãn nhập hàng, ưu tiên thu công nợ |
| Ví dụ 2    | Nhượng quảng cáo kéo sai tập khách  |

## MỘT DÒNG BÁO CÁO CEO CÓ BẢY PHẦN

### 01 Chỉ số

Đang nhìn điều gì

### 02 Ngưỡng

Mức an toàn

### 03 Thực tế

Giá trị hiện tại

### 04 Chênh lệch

Lệch so với ngưỡng

### 05 Trạng thái

Xanh / vàng / đỏ

### 06 Người giữ nhịp

Ai chịu trách nhiệm

### 07 Việc CEO quyết

Can thiệp việc gì

Bảy thành phần mô tả cấu trúc; các ví dụ đầy đủ nằm ở bảng kèm theo.

Sơ đồ 4 · Bảy thành phần của một dòng báo cáo CEO

## 7. Những lỗi thường gặp khi lấy dữ liệu và đưa lên báo cáo

Một dòng báo cáo tốt buộc chỉ số đi kèm trách nhiệm. Nếu chỉ có số mà không có người giữ nhịp, CEO vẫn phải tự hỏi ai chịu trách nhiệm.

**Bảng 12 · Lỗi thường gặp**

| Lỗi thường gặp                                     | Hậu quả                                                           | Cách sửa                                                      |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Lấy dữ liệu từ nguồn thuận tiện thay vì nguồn đúng | Doanh thu có thể bị lấy từ sale thay vì kế toán                   | Chốt nguồn chính cho từng chỉ số; nguồn khác chỉ để đối chiếu |
| Đưa dữ liệu thô lên CEO                            | CEO bị nhiễu bởi số bài đăng, số cuộc gọi, số hồ sơ ứng viên      | Chỉ đưa chỉ số đã được tính thành kết quả hoặc cảnh báo       |
| Không nối dữ liệu giữa các phòng                   | Không biết chiến dịch nào tạo đơn hoàn cao hoặc tiền thực thu kém | Dùng mã khách, mã đơn, mã chiến dịch để nối                   |
| Báo cáo tổng nhập tay                              | Khó truy nguồn khi số liệu bị tranh luận                          | Tính tự động từ bảng gốc, hạn chế sửa số tổng                 |
| Thiếu người chịu trách nhiệm dữ liệu               | Số sai dần sau vài tuần, không ai nhận trách nhiệm                | Giao rõ người nhập, người kiểm, người sở hữu chỉ số           |

# CHƯƠNG 05: THIẾT KẾ BÁO CÁO PHÒNG BAN THEO CÙNG MỘT CHUẨN QUẢN TRỊ

Sau Chương 4, doanh nghiệp đã xác định dữ liệu lấy từ đâu, ai chịu trách nhiệm dữ liệu và cách đưa dữ liệu lên báo cáo CEO. Nhưng dữ liệu tốt chưa đủ. Nếu mỗi phòng vẫn báo cáo một kiểu, CEO vẫn phải tự đọc, tự diễn giải và tự nối lại trong đầu. Một phòng gửi báo cáo dài nhiều trang; một phòng gửi bằng số liệu không có nhận định; một phòng chỉ kể việc đã làm; một phòng báo vấn đề nhưng không có hành động; một phòng nêu nguyên nhân nhưng không ghi ai chịu trách nhiệm. Khi đó, báo cáo không giúp CEO quản trị, báo cáo chỉ tạo thêm gánh nặng.

Chương này đi vào hệ thống form mẫu. Phần hướng dẫn được giữ ở mức đủ dùng; trọng tâm là các mẫu báo cáo để từng phòng áp dụng ngay. Điểm cốt lõi là báo cáo phòng ban không viết theo cách phòng muốn kể, mà viết theo cách CEO cần ra quyết định.

## 1. Báo cáo phòng ban phải trả lời 6 câu hỏi

Một báo cáo phòng ban tốt không cần dài. Nhưng khi gửi lên CEO, báo cáo phải trả lời đủ 6 câu hỏi dưới đây:

**Bảng 13 · Câu hỏi**

| Câu hỏi                         | Ý nghĩa quản trị                                  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| Kết quả kỳ này là gì?           | Phòng đang đạt hay không đạt mục tiêu             |
| So với kế hoạch lệch bao nhiêu? | CEO biết mức lệch, không đọc con số đúng một mình |

| Câu hỏi                         | Ý nghĩa quản trị                                     |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|
| Nguyên nhân chính nằm ở đâu?    | Tránh báo cáo chung chung hoặc chỉ dựa vào cảm giác  |
| Chỉ số nào đang xanh, vàng, đỏ? | CEO biết điểm nào bình thường, điểm nào cần dừng lại |
| Tuần tới phòng sẽ làm gì?       | Báo cáo phải dẫn đến hành động cụ thể                |
| Việc nào cần CEO quyết?         | Tách việc trưởng phòng tự xử lý và việc vượt quyền   |

#### SÁU CÂU HỎI CỦA MỘT BÁO CÁO PHÒNG BAN

01

##### Kết quả kỳ này

Đạt hay chưa đạt

02

##### Lịch kế hoạch

Chênh bao nhiêu

03

##### Nguyên nhân

Vì sao lệch

04

##### Màu trạng thái

Xanh / vàng / đỏ

05

##### Hành động tới

Tuần tới làm gì

06

##### Quyết định CEO

Việc nào vượt quyền

Sơ đồ 5 · Sáu câu hỏi của báo cáo phòng ban

## 2. Một chuẩn báo cáo dùng chung cho mọi phòng

Dù là marketing, kinh doanh, vận hành, tài chính, nhân sự, sản xuất hay pháp lý, báo cáo gửi CEO nên dùng cùng một khung. Chỉ số bên trong khác nhau, nhưng cấu trúc phải giống nhau để CEO đọc nhanh và so sánh được giữa các phòng.

Nếu thiếu kết quả so với kế hoạch, CEO không biết tốt hay xấu. Nếu có điểm lệch nhưng không có nguyên nhân, CEO phải hỏi lại. Nếu có nguyên nhân nhưng không có hành động, báo cáo chưa tạo ra thay đổi. Nếu có hành động nhưng không ghi người phụ trách và hạn, tuần sau khó kiểm tra.